

Leonilde Borges de Almeida  
Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

fonctionnement des politiques et pratiques de gestion des talents. D'une part, les employés reconnaissent les bonnes conditions de travail et la notoriété de l'Université qui n'est plus à démontrer. Cependant ils soulignent un déficit fort au niveau des politiques de promotions ce qui ne maintient pas les talents dans l'Université, l'évaluation du rendement de travail et la rotation au poste. La perception dans les questionnaires a été testée sur la base de l'échelle de *Likert* de 1 (totalement en désaccord) à 5 (tout à fait en accord).

**Mots Clés : attraction, rétention, talent, organisations.**

## **1. Introdução**

A gestão de Recursos Humanos constitui uma área da gestão organizacional, voltada para as pessoas, enquanto o património mais importante das mesmas. Sabe-se que ao longo da história das organizações estas preocuparam, numas épocas mais de que noutras, em gerir eficazmente seus recursos humanos, focalizando em práticas voltadas à gestão de pessoas a fim de atingir os objetivos. De acordo com as contribuições teóricas, de vários autores, percebe-se que estas práticas evoluíram ao longo do tempo,

debruçado sobre o conceito de talento, refletindo sobre a sua aplicabilidade no contexto da gestão das pessoas e destacando a importância de atrair e reter pessoas talentosas no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto,

## **2. Objetivos e Metodologia**

É hoje incontestável que a gestão de talento nas organizações é a parte fundamental para o bom funcionamento da empresa. A atual conjuntura da sociedade cria a necessidade de trabalhar o fortalecimento do crescimento pessoal e profissional no mercado de trabalho, atraindo e mantendo relacionamentos que gera satisfação pela atuação dos segmentos profissionais. Atrair talentos é um dos desafios muito importante que as organizações atualmente devem desenvolver estratégias no sentido de se tornarem

### **3. Análise dos Resultados**

As análises estatísticas de cada uma das dimensões, de acordo com os dados da tabela 7, permite-nos fazer as seguintes interpretações sobre a percepção dos colaboradores da instituição em estudo. De acordo com a escala de *liker*, dos inquiridos discordam totalmente, com as práticas de gestão de talentos praticados na instituição. Cerca de 28.3% dos inquiridos não concordam e nem discordam. No entanto, 32.6% dos inquiridos concordam totalmente e apenas 14.9% discordam totalmente com as práticas

é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente que vivem

Rel



Relativamente a dimensão **comprometimento com a instituição**, as perceções dos colaboradores sobre a capacidade da instituição em identificar funcionários comprometidos com a instituição, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores percebem de forma negativa esta dimensão, um total de 55.3% dos colaboradores discordam totalmente da capacidade da instituição em identificar pessoas comprometidos ou não, 30.4% não discordam e nem concordam, apenas 14.3% dos inquiridos avaliaram de forma positiva esta dimensão, de acordo com a tabela 8.

Foram definidas as d

crescimento profissional que a instituição oferece. De acordo com os resultados do estudo 41.0% dos colaboradores inquiridos perceberam de forma positiva as oportunidades de crescimento profissional, 26.8% não discordam e nem concordam, ou seja, não tem percepção da dimensão, 32.2% discordaram totalmente.

Relativamente a dimensão **Avaliação de Desempenho**, verifica-se uma percepção negativa por parte dos inquiridos. Os resultados indicam que 66.1% dos colaboradores discordam totalmente com a política clara e objetiva de avaliação de desempenho, 19.6% não discordam e nem concordam, e apenas 15.3% concordam totalmente. De acordo com (Gomes *et al.*, 2008), os objetivos principais de avaliar o desempenho dos colaboradores têm a ver com o auxílio que essa avaliação pode fornecer as outras práticas, como transferências, promoções, remunerações, retorno de informações e orientação profissional dos colaboradores.

Questionados se **a Instituição possui estratégia de retenção de talentos**, os colaboradores tiveram uma percepção negativa da mesma, observa-se que 50% perceberam de forma negativa a referida dimensão, 32.1% não tiveram percepção e apenas 17.9% perceberam de forma positiva tal dimensão, resultados na tabela 11.

No que se refere as percepções dos colaboradores sobre a **política de remuneração diferenciada em virtude de desempenho**, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores inquiridos perceberam de forma moderada a existência de uma política de remuneração diferenciada em virtude de desempenho, assim comprova-TQq0.00(a)( )-207()7( )-187(c)7

colaboradores com os objetivos específicos onde devem conter informações como entidades formadoras, as ações de formação o local e horário da formação.

Relativamente as **percepções dos colaboradores sobre as ações para reter talentos**, de acordo com os resultados dos questionários, os colaboradores perceberam de forma negativa a existência de ações para reter talentos, assim comprova-se que um total de 53.6% dos colaboradores discordam totalmente, 35.7% dos totais inquiridos não deram a sua opinião acerca das suas percepções, apenas 10.7% dos colaboradores concordam totalmente, isto de acordo com a tabela 13.

De acordo com as análises das entrevistas efetuadas aos dirigentes da UniPiaget

A análise dos resultados das entrevistas, que compõem a parte qualitativa da pesquisa, foi feita com base na análise do conteúdo. Primeiramente foi feita uma leitura, e em seguida a exploração do material das entrevistas. Com isso, identificou-se as categorias existentes no discurso, levando sempre em consideração o referencial teórico já formulado na parte teórica.

A dimensão **Gestão de Talento** caracteriza-se por todas as práticas e processos que a instituição desenvolve para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores talentosos. Esta categoria foi alcançada através da identificação e categorização de cinco subcategorias, nomeadamente:

- Política Institucional de retenção de talentos,
- Estratégias e atividades concretas,
- Apreciação de gestão de talentos na instituição,
- Limitações e Pretensão de alterar algum aspeto na GRH.

Na primeira subcategoria **política institucional de retenção de talentos**, esta diz respeito aos meios e práticas que as organizações utilizam para reter os seus colaboradores

na não existência, na prática, mas presume-se que à intenção, embora, a sua implementação e o seu funcionamento talvez ainda não seja, o ideal.

Outra categoria mencionada, **estratégias e atividades concretas desenvolvidas em cada uma das dimensões**, de acordo com um dos entrevistados, existem a flexibilidade nos horários dos docentes que pretendem fazer Doutoramento e Pós-Doutoramento. A prioridade da Universidade é encontrar programas internacionais que possibilitem a formação de quadros altamente qualificados .

Também no Plano estratégico prevê o apoio ao corpo docente, e aos funcionários. O regulamento do pessoal docente também prevê apoio para o desenvolvimento das competências, e das habilitações.

No que concerne a apreciação em relação ao processo de **gestão de talentos na instituição**, De acordo com os entrevistados, é um processo que precisa ser implementado de raiz. Mas também é necessário implementar uma política voltada para o reconhecimento, aproveitamento de estímulo não apenas de ordem monetário.

No entanto, poderíamos ser muito melhores, se estas políticas fossem implementadas, desde o início, estamos muito longe de qualquer triunfalismo. Infelizmente observamos ao longo dos últimos anos uma fuga de talentos, principalmente dos Docentes que saíram para trabalhar nas outras instituições congêneres que oferece melhores condições de trabalho e melhores salários.

Em termos de **aspectos positivos**, a universidade funciona, e tem algumas iniciativas interessantes. Temos uma equipa jovem com dinamismo, boas estruturas, e alguns créditos no mercado.

A nível de **limitações**, temos falta de uma maior proximidade entre a chefia e os profissionais, a inexistência de um Departamento de RH, falta de pessoal formado na área para dar o devido segmento aos processos6.63 Tmoso aos processos6.63 Tmoso aos56.63 Tmme7(i)7

**Humanosna instituição**, constata-se que a Universidade pretende mudar, começando

**possíveis alterações de algum aspeto na Gestão de Recursos**

necessário criar outros sistemas de recompensa não monetárias, como por exemplo proporcionar aos colaboradores mais qualidade de vida, implementar a gestão de carreira, transação ao plano de cargos carreiras e salários, avaliação de desempenho

Ao gerir pessoas, as organizações devem ir além das atividades básicas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração, manutenção, entre outras.

Para uma gestão estratégica dos recursos humanos é fundamental alinhar os objetivos de Recursos Humanos com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano. Com efeito, na era do conhecimento as organizações que queiram prosperar e obter sucesso precisam atentar-se a buscar a capacidade de reter pessoas talentosas e só conseguem esse feito a partir do momento em que as mesmas perceberem que os seus colaboradores possuem requisitos que fazem jus a serem qualificadas e se encontrem motivados para permanecerem no quadro da organização.

No que se refere a análise estatística conclui-se que 39.1% dos colaboradores da UniPiaget discordaram da existência e do funcionamento de Políticas e Práticas de Gestão de Talentos na organização. Os resultados da análise aos dados apontam alguns itens e algumas áreas que se consideram prioritárias em termos de melhoria, em prol de uma gestão de talentos na instituição. Entretanto, o estudo mostra que a percepção dos colaboradores que discordam com a existência dessa política na instituição é elevada. Assim sendo, com relação à análise de dados conclui-se que:

Os itens/variáveis com maior percentagem de respostas negativas verificados, foram a inexistência de uma política de recursos humanos capaz de identificar funcionários comprometidos ou não com a instituição, (55.3%), inexistência de uma política clara de avaliação de desempenho (66.1%), os critérios para progredir (64.3%), a oportunidades de evolução na carreira que não são divulgadas adequadamente (62.5%), e inexistência de uma política de desenvolvimento e retenção de talentos (63.5%).

Em termos de práticas de acolhimento e socialização organizacional, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com a forma do acolhimento e distribuição de tarefas na instituição (78.6%), com o ambiente agradável para trabalhar (58.9%) e evidenciando orgulho em fazer parte da instituição (62.5%).

Os resultados do questionário aplicado aos colaboradores evidenciam que a maioria concorda com a existência de certas práticas favoráveis à retenção de talentos na

UniPiaget tais como: (um ambiente de trabalho agradável, a possibilidade de trabalhar em projetos desafiadoras; as boas condições de trabalho.

Por outro lado, a maioria dos colaboradores mostraram-se insatisfeitos com as dimensões, oportunidades de formação (53.6%), critérios para progredir, (64.3%), e rotatividade (46.4%), e sistemas de avaliação de desempenho (66.1 %) deram respostas negativas quanto às dimensões estudadas.

toda a equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da mesma. Entretanto, de acordo com os inquiridos a comunicação no seu da Universidade precisa ser melhorada.

Ao estudar o modelo de gestão de talentos, concluiu-se que existe alguns pontos comuns em relação ao modelo de RH utilizados na Universidade Jean Piaget, pelo fato de todos os colaboradores terem um salário mdoreso

Camara, T. (2013). *A Guerra dos Talentos*, 6ªEd. Lisboa: Editora RH.  
Camara, T. (2014). *Gestão de Pessoas – Novo paradigma dos Recursos Humanos nas Organizações*. (4ª edição) São Paulo: Editora Manole.  
Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel, Lda.

Carmo, H, e Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação-Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.  
Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. *Harvard business review*.

Carreira e Sucesso, (2009). *Talent Retention*. São Paulo Editora Atlas.  
Ceitil, M. (2002). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Chiavenato, I., (2012). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. Edição rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company.

Chiavenato, I. (2003). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas.